

с аналогичным периодом 2009 года. Этот факт свидетельствует о том, что импорт в страну значительно превышает экспорт продукции.

ЛИТЕРАТУРА

1. Беларусь в цифрах: статистический справочник/ В.И. Зиновский, И.А. Костевич, И.С. Кангро. – Мн.: Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2010.-100 с. 2. Дайнеко А.Е., Дмитрокович ФЛ., Забавский Г.В. Мировая экономика и внешнеэкономическая деятельность Беларуси. Мн.: НИЭИ Минэкономики РБ, 2004.-300 с. 3. Национальная экономика Беларуси: Потенциалы. Хозяйственные комплексы. Направления развития. Механизмы управления: Учебное пособие / В.Н. Шимов, Я.М. Александрович, А.В. Богданович и др.; Ред. Я.М. Шимов - Минск: БГЭУ, 2005.-844 с. 4. Экономика: Учеб. пособие. Под ред. В.Л. Ключи, Н.С. Тихонович. – Мн.: БГУ, 2006.-423 с. 5. Министерство иностранных дел Республики Беларусь [Электронный ресурс].-Режим доступа свободный: <http://www.mfa.gov.by/ru/bilateral/> - Загл. с экрана. 6. Научно-исследовательский центр Мизеса [Электронный ресурс].-Режим доступа свободный: <http://liberty-belarus.info/Торговля/> -Загл. с экрана.

УДК 005.932:33

Бутор Л.В., Гузаревич А.В.

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЛОГИСТИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

На современном этапе развития рыночных отношений логистика компаний в Беларуси не имеет четкой стратегии развития и ограничена лишь исполнением текущих задач, причем зачастую представлена лишь логистикой центрального филиала, оставляя удаленные подразделения без внимания. Но ведь для полноценного функционирования и достижения производственных целей необходимо обеспечение своевременного, ритмичного и экономичного движения материальных ресурсов между стадиями и рабочими местами не только центрального филиала, но и всех подразделений компании в соответствии с планами производства и реализацией продукции, а также заказами потребителей.

Разработка стратегического плана логистики на белорусских предприятиях – процесс новый, не имеющий достаточного количества внешних примеров успешного опыта. Вместе с тем процесс этот достаточно конфликтный, т.к. требует изменения бизнес-процессов не только логистики, но и большинства других структурных подразделений предприятия, которые далеко не всегда имеют желание что-либо менять. Белорусский логистический рынок находится на стадии выжидания, т.е. определенная конъюнктура уже сформирована, но сейчас она находится на стадии анализа и прогнозирования.

Разработку логистической стратегии нужно начинать с убеждений отказаться от принятого в большинстве компаний алгоритма действий: «давайте сначала построим, а потом посмотрим, что там скорректировать». Изученный зарубежный опыт западных компаний показал, что этот вариант себя не оправдывает. Поэтому очень важно с самого начала правильно расставить приоритеты и организовывать производственный процесс по четко разработанному плану. Затем, следуя плану, внимательно отслеживать, насколько каждая из последовательно проводимых стадий приближает компанию к намеченной цели.

Управление производственным процессом направлено в первую очередь на снижение издержек производства и, как правило, ориентировано на ритмичную работу с минимально возможным временем производственного цикла и срока выполнения заказа. Здесь нельзя не упомянуть о планировании, которое является общей функцией управления, вхо-

дящей в кольцо управления логистической системы (рис. 1). Планирование логистической деятельности – это систематический процесс поиска возможностей действовать, прогнозирования последствий этих действий, разработки логистического проекта, формирования управленческих решений, конкретных мероприятий и сроков их выполнения для достижения поставленных целей в будущем.

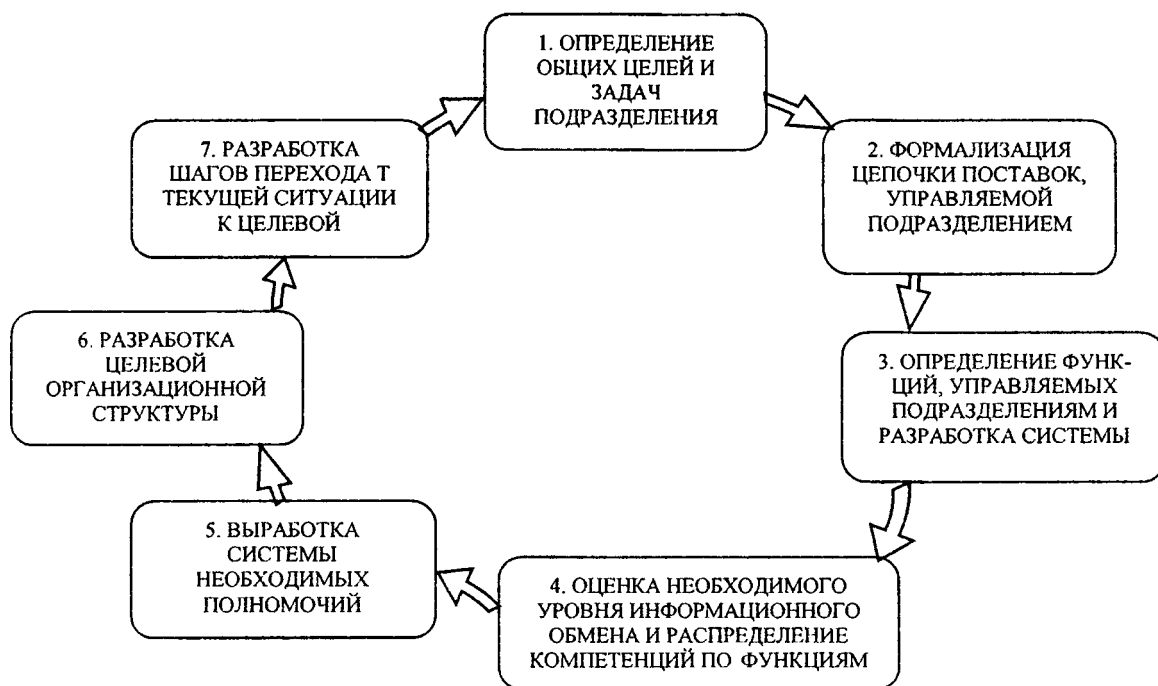


Рис. 1. Кольцо управления логистической системы

Рассмотрим этапы кольца управления логистикой более подробно.

Этап 1. Многие предприятия имеют хорошо проработанные корпоративные стратегии, одна ко чаще всего на этом процесс стратегического планирования и заканчивается. На самом деле, этого недостаточно, т.к. цели корпоративной стратегии достигаются за счет качественного исполнения стратегий функциональных подразделений.

В качестве базовой информации для разработки функциональной стратегии логистики на первом этапе управления производственным процессом необходимо использовать:

- заявление о корпоративной стратегии компании;
- данные интервью с высшим руководством об их ожидании от логистики;
- данные SWOT-анализа;
- данные анализа логистических процессов компании.

В результате первого этапа появится:

- отчет по результатам диагностики текущего состояния;
- рекомендации относительно целей подразделения логистики, сформированное и презентованное высшему руководству специалистом по логистике;
- согласованное с руководством общее видение развития стратегии логистики.

Этап 2. Формализация цепочки поставок, управляемой подразделением

Учитывая то, что в большинстве случаев логистика предприятия не ограничена только одним структурным подразделением, необходимо определить и проанализировать:

1. цепь поставок предприятия;
2. уровень управления цепью поставок.

Итогом этого этапа должно являться наличие четкого представления о схеме цепи поставок и возможных путях ее оптимизации.

Этап 3. Определение функций, управляемых подразделениями. Разработка системы управления.

Учитывая то, что логистика является комплексной дисциплиной, включающей в себя достаточно большое количество функций, необходимо четко определить, какими функциями должна управлять логистика конкретного предприятия на каждом звене цепи поставок. Фактически необходимо разбить разработанные ранее функциональные стратегии на более мелкие элементы. При этом важно четко определить операционные элементы, которые присутствуют в логистике предприятия на всех звеньях цепи поставок, например, взять за базис 13 ключевых функций логистики:

- Обслуживание потребителей;
- Прогнозирование спроса;
- Управление запасами;
- Логистические коммуникации;
- Грузопереработка;
- Обработка заказов;
- Упаковка;
- Поставка потребителям запасных частей и оказание им помощи при обслуживании;
- Выбор мест размещения производственных и складских помещений;
- Снабжение / закупки;
- Логистика возвратных потоков;
- Транспортировка;
- Складирование и хранение.

Затем необходимо расставить приоритетность тех или иных функций и исключить элементы, отсутствующие в логистике конкретной организации. Итогом третьего этапа должна быть разработанная система операционных стратегий, подчиняющихся принципам управления по ожидаемым результатам.

Этап 4. Оценка необходимого уровня информационного обмена и распределение компетенций по функциям

Знание ключевых управляемых элементов по всем звеньям цепочки позволяет сформировать требования к необходимому уровню информационного обмена и распределению компетенций. Для этого потребуется определить реальные задачи персонала с помощью:

- фотографии рабочего дня в разрезе ежедневных, еженедельных и т.д. задач с контролем времени, затрачиваемого на их исполнение;
- запроса о необходимом информационном обмене логистики и внешних подразделений;
- сравнения полученных данных на предмет достаточности для контроля ключевых показателей эффективности и исполнения функциональных и операционных стратегий.

Результатом данного этапа является:

- перераспределение/дополнение матрицы информационного обмена;
- перераспределение обязанностей между имеющимися сотрудниками;
- формирование функций/должностей, отсутствующих в текущей структуре, но необходимых для качественного исполнения заявленных стратегий.

Этап 5. Выработка системы необходимых полномочий и ответственности подразделения

Разработанная матрица информационного обмена позволяет сформулировать четкие требования по обязательствам и полномочиям как для логистики, так и для внешних подразделений, т.к. только в случае четкого соответствия требований и полномочий возможно эффективное управление производственным процессом.

В итоге пятый этап позволит:

- произвести оценку уровня необходимых изменений;
- разработать технические задания по необходимым изменениям информационной системы;

- произвести четкое распределение полномочий и обязанностей между логистикой и другими подразделениями;
- формализовать систему информационного обмена.

Этап 6. Разработка целевой организационной структуры

На данном этапе предприятие уже обладает всей необходимой информацией для формирования плана перехода к эффективной организационной структуре. И его задача состоит в том, чтобы сформировать целевую организационную структуру, являющуюся наиболее оптимальной для исполнения заявленной стратегии. Данная структура должна обеспечивать в рамках согласованной системы информационного обмена:

- качественный контроль над исполнением всех стратегических планов, заявленных в ходе формирования функциональной и операционных стратегий логистики;
- качественное управление системой ключевых показателей эффективности в рамках управления по результатам;
- требования к компетенциям всех заявляемых должностей.

Этап 7. Разработка шагов перехода от текущей ситуации к целевой

В большинстве случаев переход сразу к оптимальной структуре и началу исполнения всех заявленных стратегий невозможен, т.к. необходимые нам изменения требуют времени и ресурсов. Поэтому нужен четкий план поэтапного введения заявленных стратегий в действие. При этом этапы формировать надо так, чтобы и эффект был максимальным, и цели реалистичными. А для этого:

- достаточно идти от простого к сложному;
- в первую очередь проводить изменения, которые не влекут за собой коренных перестроек или увеличений бюджета;
- проводить четкое соответствие между ответственностью и полномочиями;
- если изменение структуры требует ресурсов (HR, IT и т.д.), то любые изменения полномочий/ответственности производить только после того, как необходимые ресурсы предоставляются;
- ставить промежуточные стратегические цели;
- проводить изменения не самолично, а посредством постоянного развития персонала.

На предприятиях, где нет поэтапного выполнения пунктов логистической стратегии, соответственно, нет самой стратегии, руководители логистического подразделения пытаются приспособиться к имеющимся возможностям в условиях значительного увеличения объемов и наличия нерешенных вопросов о том, как их обрабатывать. В результате имеют место следующие ситуации:

- слабая система учета движения товаров, которая позволяет нечистым на руку сотрудникам обогащаться;
- наличие нерациональных операций с товарами – дополнительные перемещения и перегрузки товаров;
- увеличение количества бракованных товаров по вине сотрудников склада, которым приходится работать в стесненных условиях, и из-за погодных условий, так как часть операций с товарами осуществляется на открытом воздухе;
- увеличение ошибок в подборе заказов и отгрузках, что вызывает нарекания со стороны клиентов и требует дополнительных усилий по исправлению ситуации.

Для успешного результата выполнения всех этапов логистической стратегии рекомендуется руководствоваться так называемыми «шестью правилами логистики»:

- Груз — нужный товар.
- Качество — необходимого качества.
- Количество — в необходимом количестве.
- Время — должен быть доставлен в нужное время.
- Место — в нужное место.
- Затраты — с минимальными затратами.

Цель логистической деятельности считается достигнутой если эти шесть условий выполнены, т. е. нужный товар, необходимого качества, в необходимом количестве доставлен в нужное время в нужное место с минимальными затратами.

Поэтому только так, поэтапно, может быть сформирована система логистики, которая обеспечивает контроль всех выделенных функций по всей управляемой цепочке поставок в процессе управления производством. Только в этом случае логистику можно назвать оптимальной и эффективной, т.к. именно достижение конкретных заявленных и согласованных стратегических целей и является критерием ее эффективности. То есть в настоящее время отсутствие логистической стратегии в компании означает рост убытков.

Для достижения целей по оптимальному использованию имеющихся сил и средств, минимизации затрат и повышению конкурентоспособности необходим учет всех факторов, в том числе и разработка программы достижения поставленных задач, т.е. стратегии развития.

Благодаря стратегии, согласованной в различных подразделениях и принятой в компании, руководитель логистического подразделения знает, какие задачи стоят перед его подразделением; как и когда их нужно выполнять; какие будут расходы и затраты и кто участвует в их реализации. Но это то, к чему надо стремиться. Так, рассчитанные объемы поставок в определенные временные периоды, требующие определенной технологии обработки и определенного количества сотрудников, позволяют осуществлять все эти операции наиболее оптимальным и экономически целесообразным способом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Неруш Ю.М. Логистика: учеб. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008. – 520с. 2. Александр Семенов. Логистическая стратегия компании – поэтапное творчество. // Логинфо. - 2007. - № 01-02.

УДК 338

Бутор Л.В., Немкович Ю.А., Чигир А.С.

ИННОВАЦИИ КАК ДВИЖУЩИЙ ФАКТОР «ГЛОБАЛЬНОЙ КОНКУРЕНЦИИ»

*Белорусский национальный технический университет
Минск, Беларусь*

В последние годы в мире наблюдается обострение конкурентной борьбы. Предприятия добиваются конкурентных преимуществ различными способами (путем повышения качества изделий, снижения цены на продукцию, улучшения сервисного обслуживания, расширения ассортимента продукции, внедрения новых технологий в производство товаров и услуг, размещения рекламы и др.). Но, нужно отметить, что на сегодняшний день существует такая тенденция развития мировой экономики как рост значения инноваций. Инновация – развивающийся, комплексный процесс создания, распространения, использования новшества, который способствует развитию и повышению эффективности деятельности. Инновацию можно также определить не как процесс, а как объект, успешно внедренный в производство.

Предприятия, которые формируют стратегическое поведение на основе инновационного подхода, имеют возможность завоевать лидерские позиции на рынке, сохранить высокие темпы развития, сократить уровень издержек, добиться высоких показателей прибыли. Для успешной конкуренции предприятия должны проявлять готовность к инновационным переменам.

Посредством инноваций, которые проявляются в создании нового продукта, или в новом дизайне уже известного продукта, в новой стратегии маркетинга, в новом процессе производства, в инвестициях в человеческий капитал, в новой методике повышения квалификации работников, предприятия добиваются лидерства в международных масштабах.